



Vol 2, Nº 5 (junio / junho 2009)

## **PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA IMAGEN DE HOTELES EN LA REGIÓN CENTRAL**

**Lic. Dayana Duffus Miranda**

Profesora del Departamento de Economía  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Central Marta Abreu de Las Villas  
e-mail: [dduffusm@uclv.edu.cu](mailto:dduffusm@uclv.edu.cu)

**Dr. Roberto Carmelo Pons**

Profesor del Departamento de Economía  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Central Marta Abreu de Las Villas  
e-mail: [rpons@uclv.edu.cu](mailto:rpons@uclv.edu.cu)

### **Resumen**

La industria turística enfrenta hoy nuevos retos, por una parte crece a un ritmo acelerado además de enfrentar los cambios de su entorno económico, político, demográfico y tecnológico. Esto conlleva a la necesidad de reinventar la gestión empresarial, utilizando para la gestión variables determinantes en sector turístico como es la Imagen. Este estudio nos permite identificar la imagen del hotel como el factor determinante de la decisión de compra del turista. Debido a la intangibilidad del servicio, la separabilidad

física entre el oferente y el demandante, no se puede comprar el servicio a priori sino la imagen que lo precede. Este trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para medir la imagen de hoteles en la Región Central para una gestión eficaz de los sistemas de servicios que lo integran. Se comienza con un análisis del concepto imagen que nos permite asumir la interpretación correcta para la medición, evitando la profusión excesiva de significados que redundan en mediciones difusas y difíciles de concretar. Por otra parte se aborda la imagen como una ventaja competitiva en la dirección estratégica para la planta hotelera cubana, concluyendo con la propuesta de un procedimiento que permitirá conocer las percepciones de la demanda, para en base a estas, tomar las decisiones correctas en la gestión de los servicios hoteleros. Todo esto contribuye, en el marco del Perfeccionamiento Empresarial, a lograr en nuestro sector turístico empresas capaces de hacer un uso óptimo de sus recursos.

**Palabras claves:** Imagen, Hoteles, Dirección Estratégica, decisión de compra, ventaja competitiva.

Summary

At present, the tourist industry faces new challenges, on one hand it grows to a quick rhythm besides facing the changes of its economic, political environment, demography and technological. This leads to the necessity of reinventing the administration company, using for that decisive variables in tourist sector as it is the Image. This study allows us to identify the image of the hotel like the important factor of the decision of the tourist's purchase. Due to the intangibility of the service, the physical separability between the offer and the demand, they cannot buy the service before but it possible by the image that precedes the hotel. This work has as objective to propose a procedure to measure the image of hotels in the Central Region for an effective administration of the systems of services that it is integrate the hotel. This paper begins with an analysis of the concept image that allows us to assume the right interpretation for the mensuration, avoiding the excessive profusion of meanings that redound in diffuse and difficult mensurations. On the other hand it is approached the image like a competitive advantage in the strategic management for the hotel plant , concluding with the proposal of a proce-

ture that will allow to know the perceptions of the demand, and it is possible based on these, to make the correct decisions in the administration of the hotel services. All this contributes, in the mark of the Cuban Management Improve, to achieve in our sector tourist companies able to make a best use of their resources.

Key words: Image, Hotels, Strategic Management, purchase decision, competitive advantage.

## **Introducción**

La industria turística ha presentado un alto nivel de crecimiento en la última década. De acuerdo con los informes del Departamento de Estadística de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la industria está en pleno crecimiento donde en 1960 se registraron 70 millones de llegadas a nivel mundial, en 1980: 286 millones, en el 2000: 659 millones y se prevé para el 2010: 1 mil millones.

El sector turístico no solo se enfrenta a un crecimiento acelerado sino que por otra parte existen nuevos desafíos: cambios acelerados en el entorno económico, político y tecnológico, disminución drástica de las distancias, de los tiempos de reacción, riesgos de deterioro en áreas urbanas, creciente número de competidores, mayor disponibilidad de información por parte de los compradores, dependencia cada vez mayor de recursos propios, surge entonces la necesidad de pensar globalmente, pero actuar localmente. Ante estas nuevas exigencias del entorno empresarial turístico, el administrador debe reinventar la gestión corporativa mediante la utilización de las más variadas herramientas, una de ellas es la Imagen Institucional. La imagen como elemento de administración juega un papel determinante en el turismo. Esto se debe a que la actitud de un consumidor hacia un "producto turístico" es resultado de la percepción, reflejo de la imagen, que se ha formado del mismo. El Objetivo General de este trabajo consiste en proponer un procedimiento para medir la imagen de hoteles en la Región Central para una gestión eficaz de los sistemas de servicios que los integran. Para esto se parte de una secuencia metodológica deductiva donde se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica relativa a la definición de la imagen de hoteles así como el papel de esta

en el marco de la dirección estratégica. Valorándose también este cuerpo de conocimientos con el objetivo de identificar secuencias de análisis comunes, asociación de estructuras complementarias que nos permitan, haciendo uso de la síntesis, establecer el estado de la cuestión en lo relativo a la conceptualización, papel y medición de la imagen en la gestión y comercialización de servicios de hoteles así como variables asociadas. Este análisis nos permite confirmar la necesidad de proponer un procedimiento de medición de imagen para lo cual utilizaremos una secuencia metodológica de orientación inductiva. Para esto se requiere en primer lugar, partir de postulados teórico-prácticos establecidos con relación con la imagen, su relación con otras variables y su papel dentro de la gestión y comercialización de servicios de hoteles. En segundo lugar la utilización de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que permitan el desarrollo del procedimiento propuesto.

### **Definición del constructo imagen para su correcta medición.**

En la actualidad, la palabra imagen es utilizada para definir gran cantidad de fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término. Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito empresarial fuese confusa trayendo como consecuencia que los aspectos a medir al referirse a la imagen, sean difusos y muy abstractos. Por lo tanto si vamos a medir imagen de empresas debemos partir de su correcta definición. En consecuencia definimos la imagen de hoteles como un concepto que se forma a través de la interpretación razonada y emocional del consumidor y es consecuencia de la combinación de dos componentes que están estrechamente interrelacionados: Componente perceptual/ cognitivo y Componente holístico (San Martín 2005; Beerli et al., 2008). El primero está compuesto por una serie de características funcionales y psicológicas que identifican al hotel, estas dividen los atributos de la imagen en directamente observables y medibles (funcionales), e intangibles y más difíciles de observar y medir (psicológicos). Por otra parte está el Componente holístico constituido por el conjunto de emociones que suscita la empresa alojativa, concibiendo

la realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. Se basa en las investigaciones concernientes a la naturaleza del procesamiento de la información por el ser humano, desde los campos de la psicología y el comportamiento del consumidor. Es decir, cada producto es percibido tanto en términos de “características funcionales propias”, y en términos de “impresiones o conjunto de imágenes”. Para una medición completa debemos añadir el Componente único distintivo constituido por las características percibidas como únicas y distintivas de un hotel concreto. Sin dudas es la imagen un constructo complejo que solo se puede medir sobre la base de los componentes que lo integran.

### **La imagen como ventaja competitiva en la Dirección Estratégica de los hoteles cubanos.**

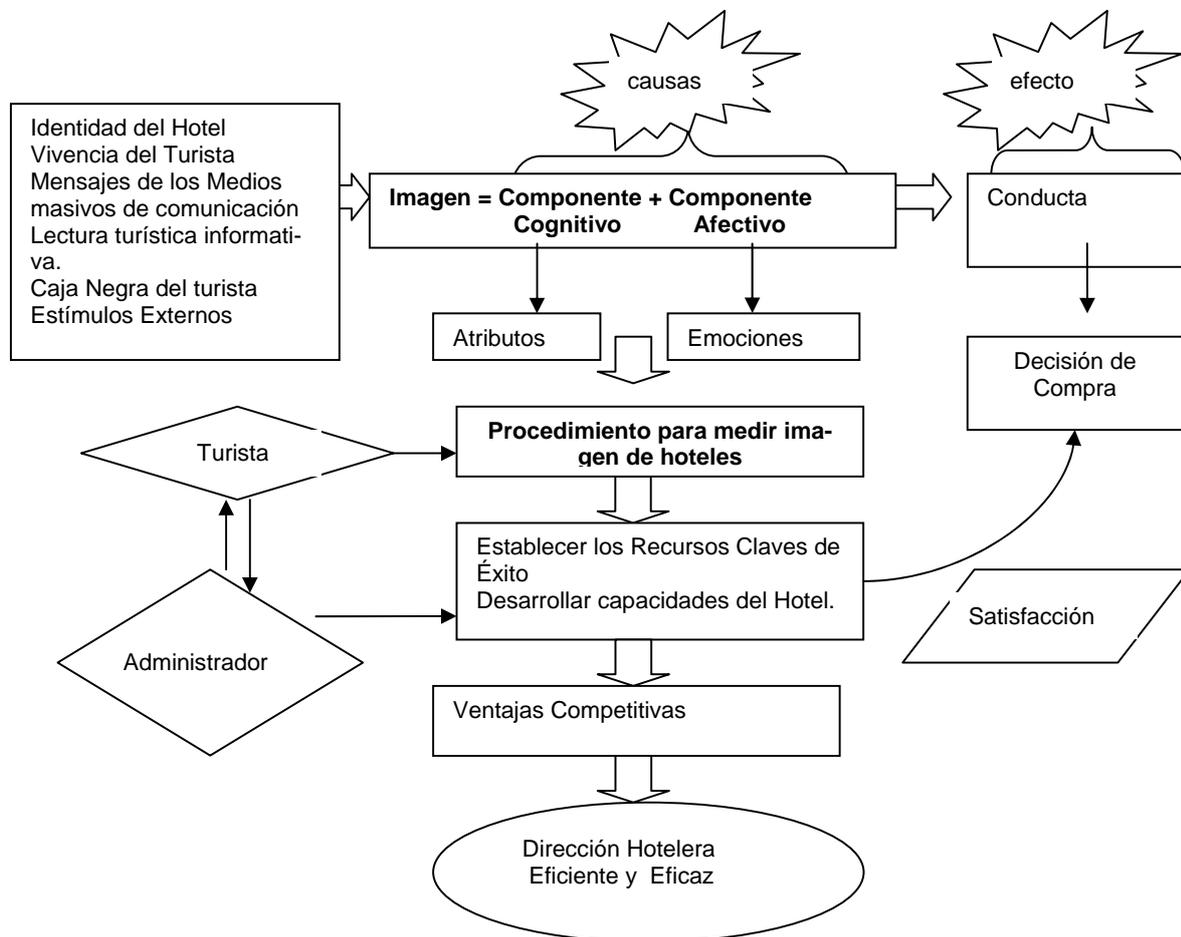
La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas que permitan a la empresa continuar en el mercado. En el caso de los hoteles debemos partir de que no se puede comprar el servicio a priori sino la imagen que lo precede. Esto se debe a las características propias de este tipo de servicio, referido a: su intangibilidad, los servicios no se pueden experimentar en los sentidos antes de su compra; el suministrador de estos debe gestionar la evidencia; tangibilizar lo intangible. Por otra parte su heterogeneidad y agregabilidad así como la distancia física y temporal entre la decisión y el consumo, conllevan a que para los productos turísticos lo más importante a comercializar sean imágenes. Numerosos estudios empíricos han confirmado el papel de la percepción como elemento causal en el proceso de creación de las imágenes que los individuos atribuyen a los lugares turísticos, así como uno de los factores condicionantes de la decisión de compra (Gandara et al., 2007). Esta imagen se extiende desde la fase previa a la visita del lugar, pasando por la evaluación posterior tras su estancia, hasta afectar a las intenciones futuras de comportamiento (Gustavsson et al., 2006; Pons et al., 2008). Las empresas necesitan comprender el comportamiento de sus consumidores, sus necesidades, actitudes,... y a su vez diseñar su oferta en correspondencia con la imagen a proyectar para que sean atractivas y satisfagan los requerimientos del mercado. En tal sentido la Imagen consti-

tuye una de las ventajas competitivas en el sector turístico que genera mayor valor, siendo difícil de duplicar su dotación como resultado de su multiplicidad de causas.

En la actualidad uno de los conceptos principales y recurrentes en la Administración Moderna es el de Imagen Empresarial. Se plantea que el administrador debe tener conocimiento de su organización desde la perspectiva del consumidor, de esta forma se convierte la medición de la imagen en un arma potente para realizar los ajustes precisos del lado de la oferta pero desde una visión de demanda, lo que garantiza, el triunfo de la industria turística en el contexto de un mercado de fuerte competencia.

En Cuba una característica de la cultura empresarial es la falta de regularidad en las evaluaciones de la dinámica de los mercados. Esto limita el desarrollo de nuevas capacidades empresariales relacionadas con la introducción de nuevas formas de organización y dirección de la economía en las empresas, lo que incluye aquellas medidas encaminadas a asegurar la calidad de la producción, actualización de normas, mejoramiento de relaciones con los proveedores y clientes, etc. Cabría añadir que las empresas cubanas enfrentan problemas para orientarse hacia la competitividad (Pérez Villanueva, 2004). La propia evolución dinámica del contexto de referencia y de pertenencia de la empresa, entorno competidor gustos y preferencias de los Públicos Objetivos exigen entonces la readaptación dinámica de los atributos de la imagen. El Perfeccionamiento Empresarial establece en su filosofía general que la empresa cubana debe velar por el empleo óptimo de cada recurso, si cada insumo no está en función de satisfacer las necesidades y deseos de cada turista como determinante en última instancia de los beneficios a largo plazo, no será posible poner estos recursos en función de su uso más racional. Esto sustenta la necesidad de desarrollar en la empresa cubana de alojamiento turístico un procedimiento capaz de medir la imagen como elemento determinante en el diseño de los sistemas de servicio de la planta hotelera considerando la visión de sus clientes.

**Cuadro 1.1** Modelo Conceptual: La imagen como recurso y capacidad en la administración de la Empresa Hotelera Turística.



Fuente: Elaboración Propia

### Propuesta de procedimiento para medir imagen de Hoteles en la Región Central de Cuba.

Para desarrollar un procedimiento riguroso y válido para medir la imagen de hoteles cubanos en primera instancia es preciso tener en cuenta que la imagen de un hotel no

es directamente cuantificable, esta es sustentada para su medición en atributos que no son directamente observables en todos los casos, los que pueden diferir entre sujetos. Por tanto debe conseguirse al plantearse su medida una estructura de relaciones que resulte cuantificable, donde juega un papel muy importante el establecimiento de escalas que discriminen entre criterios así como la utilización de la filosofía propia de la Matriz Mantilla y la Teoría Multiatributo (Gustavsson et al., 2006). Hasta el momento la combinación de varias técnicas es lo más adecuado considerándose los aportes de la investigación cuantitativa y cualitativa como propone Sanz de la Tajada (1994) en su metodología. A esto se le debe añadir que la metodología a aplicar debe corresponderse con la conceptualización de imagen de hotel. Esto nos lleva a tomar en cuenta los diferentes aspectos que caracterizan al concepto de imagen; a saber: a) la conceptualización de la imagen de un hotel como resultado de las percepciones y actitudes del potencial cliente razón que justifica la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas redundará en un procedimiento más completo; b) la gran variedad y complejidad de los atributos que conforman el constructo imagen de un hotel, lo que implica que la técnica estadística de tratamiento y análisis de la información debe ser una técnica multivariable que desembocan en una diversidad de componentes subjetivos y objetivos que obliga a medir atributos funcionales y psicológicos, además, considerar elementos holísticos, únicos y distintivos y c) el carácter dinámico y cambiante de la imagen en el tiempo según el entorno. Esta necesidad metodológica nos ha permitido crear un procedimiento específico basado en un paradigma sistémico y holístico. Si la imagen es la ciencia de la totalidad, el método para responder a esta cuestión no podía ser sino global, holístico, total. El principal aporte de este procedimiento consiste en la integración coherente y orgánica de las perspectivas de la empresa y del cliente en la evaluación de la imagen del servicio que derive en la mejora continua del proceso de prestación del servicio y en el cumplimiento de las expectativas del cliente logrando un uso eficiente y eficaz de los recursos y capacidades de la planta hotelera. El procedimiento que se propone a continuación se desarrolla referido a los componentes antes abordados como integrantes de la imagen de hoteles. Teniendo como base la metodología propuesta por Sanz (1994) es posible diseñar un procedimiento capaz de medir de forma válida y

fiable la Imagen de Hoteles en Cuba para una mejor gestión de los sistemas de servicios que lo integran. El procedimiento propuesto está compuesto de los siguientes 9 pasos:

1. Definición del objeto de estudio
2. Establecimiento de objetivos de la medición de imagen
3. Determinación de hipótesis de investigación
4. Generación de atributos que forman parte de los componentes de la Imagen de Hoteles
5. Diseño del instrumento de Investigación: El Cuestionario
6. Pretest del cuestionario.
7. Recolección de la información
8. Procesamiento e Interpretación de la información
9. Informe final del Estudio de Imagen.

En estos nueve pasos secuenciales a seguir, se identifican las fases definidas por Sanz (1994). La fase I referida al estudio de gabinete comienza con el **Paso 1:** Definición del objeto de estudio. Esto incluye la caracterización general del hotel expuesto al estudio de imagen, donde se deben incluir la ubicación geográfica del mismo, cadena a que pertenece, nivel de ocupación promedio por temporada, capacidad de la planta hotelera, así como un análisis de la situación económica financiera de la instalación en los últimos 3 años. Todos estos datos en primera instancia permitirán al investigador diagnosticar la situación actual del objeto de estudio. **Paso 2:** Establecimiento de objetivos de investigación asumiendo el concepto de imagen que va a regir toda la investigación. En consecuencia un **Paso 3**, consiste en la determinación de las hipótesis de investigación, las cuales trataremos de demostrar mediante la conducción de la investigación. En el **Paso 4:** se generan atributos que forman parte de los componentes de la Imagen de los Hoteles en un primer momento a partir del establecimiento de los componentes y criterios de la Imagen considerando una amplia revisión de la literatura especializada. Luego se pasa a la revisión documental en la empresa donde se debe considerar en lo fundamental estudios previos relacionados con la imagen del hotel, manual de identi-

dad si existen, registro de quejas y sugerencias, documentación referida a la Matriz DAFO y Áreas de Resultados Claves. Esto brinda información que permite utilizar atributos que se adapten a la realidad de la empresa, donde mediante el manual de identidad se puede identificar la forma en que piensa el público interno de su empresa lo que constituye una base para la imagen a proyectar (Costa, 2003). Por otra parte la matriz DAFO establece debilidades y fortalezas de la empresa a tener en cuenta en los atributos identificables a cada área que se consideran claves para el éxito de la empresa. Luego es necesario definir escalas de medida generando atributos teniendo en consideración toda la información manejada con anterioridad. En esta parte de este paso termina el Estudio de Gabinete aunque no así el Paso 4 que continua con la Fase II de la metodología establecida, Fase Cualitativa. Esta se lleva a cabo mediante la aplicación de la Observación Directa y la Entrevista a profundidad. La Observación directa se lleva de forma rigurosa por el investigador observando de manera premeditada situaciones que pueden aportarles criterios sobre los atributos a considerar. Por otra parte la Entrevista a Profundidad se realiza a una muestra preestablecida de empleados, los cuales desde la perspectiva de la oferta pueden aportar importantes elementos a considerar dentro de la imagen de un hotel. Es necesario en este caso dividir las entrevistas entre los directivos e incluir empleados con disímiles ocupaciones para poder obtener la visión más amplia posible del hotel. Por último comienza la Fase III o Fase Cuantitativa donde en el **Paso 5** se diseña el instrumento de Investigación: El Cuestionario a partir del Modelo Conceptual de la Imagen abordado anteriormente. El cuestionario incluye preguntas estructuradas para medir el componente cognitivo y holístico de la imagen y preguntas no estructuradas para identificar el componente único y distintivo de la imagen del hotel así como para obtener los datos de segmentación necesarios. Además incluirá los atributos identificados en la revisión bibliográfica y en la revisión documental, depurados mediante la observación y por la entrevista a profundidad. **Paso 6:** Pretest del cuestionario propuesto, se utilizan elementos de la Fase II los cuales son, la opinión de expertos y la dinámica de grupos, con el primero se puede llegar a valorar la adecuación del contenido de las preguntas con lo que pretende medir, el segundo se empleará para determinar si es comprensible la redacción en

general entre otros aspectos importantes para el éxito del siguiente paso, culminando este paso 6 con la aplicación de la encuesta directamente a una muestra piloto de turistas. **Paso 7** Recolección de la información donde empleando el instrumento diseñado en el Paso 5 y corregido en el Paso 6, se aplica la encuesta personal definiéndose la unidad de muestreo, el tamaño de muestra y el procedimiento de Muestreo. Este paso es definitivo en la medición de la imagen percibida por el público objetivo así como para conocer y prever la conducta o comportamiento de compra del cliente, ya que como ya hemos dicho la imagen deriva en conducta. **Paso 8** Procesamiento e interpretación de la información. En este momento del estudio se utilizan técnicas estadísticas adecuadas a los objetivos establecidos en el Paso 2, las cuales permitirán probar las hipótesis planteadas. Por último y como colofón del procedimiento está el **Paso 9** Informe final del Estudio de Imagen en el Hotel. El cual incluirá un resumen de las principales conclusiones derivadas de la medición de la imagen, así como la recomendación de estrategias generales a seguir.

## **Conclusiones**

1. La imagen es un recurso intangible con que cuenta la empresa turística para desarrollar sus capacidades, la cual al tratarse como una variable de la administración puede convertirse en una ventaja sostenible capaz de reinventar el servicio ofertado considerando las necesidades cambiantes de la demanda desde la oferta, lo que contribuye al empleo eficiente y eficaz de los recursos.
2. Muchos de los estudios de imagen de hoteles que se han realizado son excesivamente ateóricos y carentes de una estructura conceptual sólida lo que determina que los aspectos a medir sean difusos y difíciles de concretar.
3. La Imagen de Hoteles como determinante fundamental del comportamiento del turista en el proceso de elección, es una variable que carece de una adecuada gestión en Cuba en consecuencia carecen de procedimientos e instrumentos que les permita medirla frecuentemente.
4. El procedimiento que se propone se basa en la metodología para medir la Imagen de empresas de Sanz (1994), con base en la conceptualización teórica de la

imagen incluyendo coherentemente los componentes de la imagen así como el propósito de la medición.

## **Bibliografía**

1. Beerli Palacio Asunción, Josefa D. Martín Santana, Sergio Moreno Gil: "La concepción sistémica de la imagen del destino: una aproximación desde la imagen del alojamiento" [www.esade.es/cedit2004/pdfs/41\\_Moreno.pdf](http://www.esade.es/cedit2004/pdfs/41_Moreno.pdf) consultado: 27/mayo/2008.
2. Decreto No. 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros 16 Agosto Año 2007.
3. Gandara José Manoel G, Torres Bernier Enrique, Coista Mielke Jorge.E: "La Imagen de los Destinos Turísticos Urbanos" [www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas](http://www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas) consultado: 17/12/2007
4. Gustavsson Eva, Chen Nan, Pan Hsin Hsin : "Gothenburg's Image as a Tourism Destination among Typical Tourists and Sport Tourists" Tourism and Hospitality Management, Master Thesis No. 2006:90.
5. San Martín Gutiérrez Héctor: "Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador" Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas, Santander, Tesis de Doctorado, febrero de 2005.
6. Sanz de la Tajada Luis: Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Ed. ESIC, 1994
7. Pérez Villanueva O: "Reflexiones sobre La Economía Cubana" . Ed Ciencias Sociales, La Habana, 2004.
8. Pons García Roberto, Pons García Rosana, Morales Morales Leidy : "La Elección de un Destino por parte del potencial turista". IV Conferencia de Ciencias Empresariales, Villa Clara, Cuba. Noviembre 2008.